

**Politik der Minimierung aller Risiken oder Reformen,  
die innovative Strategien ermöglichen?  
Bernd Maelicke plädiert für Organisationsent-  
wicklung als Instrument der Veränderung**

# Innovation durch Organisation

Die Zwischenbilanzen zu 15 Jahren Strafvollzugsgesetz haben bei allen Differenzen in der Bewertung einen Tatbestand übereinstimmend deutlich gemacht: die Situation des Strafvollzugs in den einzelnen Bundesländern ist höchst unterschiedlich, obwohl durch das Gesetz eine bundesweit einheitliche Entwicklung vorangetrieben werden sollte.

Strafvollzug ist Ländersache – da kann offenbar auch ein Bundesgesetz nur sehr begrenzt die Rahmenbedingungen versuchen zu beeinflussen, die wirklich wichtigen Weichenstellungen werden durch die Landesregierungen oder durch die Anstalten vor Ort vorgenommen.

Die Serie „Kriminalpolitik auf dem Prüfstand“, die die Neue Kriminalpolitik in den Jahren 1989-1991 veröffentlicht hat (und die dazu erfolgte Veröffentlichung: „Thema Kriminalpolitik: Krisenmanagement oder neuer Aufbruch?“) hat in den Einzelbeiträgen über den Entwicklungsstand in den alten und neuen Bundesländern und in den Niederlanden, der Schweiz und Österreich diese Vielfalt und Pluralität deutlich gemacht. Diese korrespondieren mit der politischen Orientierung der Landesregierungen und ihrer Finanzkraft, mit der unterschiedlichen Entwicklung der Lebensverhältnisse (z.B. in Stadtstaaten oder in Flächenstaaten), mit dem Grad der Einbeziehung von praktischen und wissenschaftlichen Ergebnissen der Kriminologie und der Strafvollzugswissenschaften, mit der Innovationskraft oder dem Beharrungsvermögen der ein-

zelnen Anstalten, ihrer Leitung und ihres Personals.

So wie die Resozialisierung der Straftäter kein geradliniger und mono-kausaler Vorgang ist, so ist auch die Entwicklung von Institutionen abhängig von einer Vielzahl höchst unterschiedlicher und teilweise widersprüchlicher Faktoren, unter denen die rechtliche Ausgestaltung zwar eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für Reform oder Innovation darstellt.

Viele Analysen und Zwischenbilanzen gehen fehl, wenn sie nur das Gesetz als Instrument der Gestaltung und Veränderung ansehen. Beharrung oder Veränderung entscheiden sich letztlich im Alltag in der Wohngruppe oder in der Abteilung, in der Praxis der Urlaubsgewährung oder der Besuchsregelung, in der Entlassungspraxis der Strafvollstreckungskammern, in der Mitwirkung externer hauptamtlicher oder ehrenamtlicher Kräfte, in der Berücksichtigung der Interessen von Angehörigen und Kindern, in der Qualität der Entlassungsvorbereitung und der nachfolgenden unterstützenden Begleitung. Dies alles aber sind Aufgabenstellungen, die weitgehend im Entscheidungsbereich der Organisationen vor Ort liegen: den Justizvollzugsanstalten, den freien und kommunalen sozialen Diensten, den sozialen Diensten der Justiz, den Staatsanwaltschaften und Gerichten in den Amts- und Landgerichtsbezirken. Vollzugsreform ist deshalb nicht nur Ländersache sondern auch Feldentwicklung im jeweiligen regionalen Zusammenhang.

Für diese Entwicklungsaufgabe sind spezifische Erfahrungen und Kenntnisse erforderlich, die weit über das bisherige Know-how der Planungs- und Leitungskräfte in den zuständigen Institutionen hinausgehen. Es geht um das Entwickeln und Gestalten von innovativen Prozessen bezogen auf

- die einzelnen Anstalten und ihre Untergliederungen
- ihr Zusammenwirken mit anderen Organisationen und Institutionen
- die regionale und überregionale ressortspezifische und ressortübergreifende Kooperation und Koordination
- den Politikbereich und die Öffentlichkeit.

Die nicht hinreichende Reichweite eines Reformansatzes allein durch ein Bundesgesetz erfordert zwangsläufig den Einsatz von personellen und materiellen Ressourcen zur Gestaltung auf diesen Ebenen. Erfolgt dieses nicht mit genügender Quantität und Qualität, kann die intendierte Reform nicht gelingen.

Neben der Invention (Einführung) einer Innovation (z.B. durch Gesetz oder Verordnung) müssen bei Veränderungsprozessen vor allem die Phasen der Implementation und der Evaluation professionell gestaltet und ihrerseits kritisch analysiert werden. Dies entläßt allerdings den Gesetzgeber nicht aus seiner Verantwortung für die förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen. Wenn bereits das Gesetz als Torso ausgestattet wird, dann ist dies eine strukturelle Hürde, die alle folgenden Veränderungsschritte entscheidend beeinträchtigt. Die fehlende und

auf absehbare Zeit wohl nicht mehr zu erwarten-  
de volle tarifliche Entlohnung der Gefangenen-  
arbeit stellt eine solche Barriere dar, die die Ge-  
fangenen, ihre Angehörigen und auch die  
ehrenamtlichen und professionellen Helfer vor  
unüberwindbare Schwierigkeiten im Prozeß der  
angestrebten sozialen Integration stellt. Hier  
sind – berechnete – Erwartungen geweckt wor-  
den, die tagtäglich in der Praxis immer wieder  
neu enttäuscht werden. Es bleibt zu hoffen, daß  
wenigstens in der anstehenden Diskussion über  
ein Jugendstrafvollzugsgesetz die alten Fehler  
nicht wiederholt werden.

Dennoch: Müller-Dietz betont zu Recht die  
Möglichkeit der Nutzung der gesetzlich ge-  
währleisteten und von der Rechtsprechung  
gewährten Freiräume. Sie ermöglichen eine ge-  
zielte Vollzugspolitik der einzelnen Bundeslän-  
der und eine Innovation vor Ort durch die ein-  
zelnen Anstalten. Es besteht zwar die Gefahr  
des Hochschaukelns zu einer Politik der Mini-  
mierung aller Risiken, aber auch die Chance zu  
einer abgestimmten und schrittweisen Reform  
auf Landes- und auf regionaler Ebene.

### Organisationsentwicklung als Instrument der Veränderung

Die Unterschiedlichkeit der Ausgestaltung  
der Freiheitsstrafen in den Anstalten der jewei-  
ligen Bundesländer war und ist ein zumindest  
für Strafgefängnisse bereits schon lange vor dem  
Inkrafttreten des Strafvollzugsgesetzes bekann-  
ter Tatbestand. Über jede Anstalt, ihre Mit-  
arbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Lei-  
tungskräfte gibt es Kennzeichnungen und  
Beschreibungen, die immer wieder fortent-  
wickelt und weitertradiert werden, wobei be-  
stimmte anstaltsspezifische Eigenschaften dau-  
erhaft weiterbestehen.

Dieses Eigenleben von Organisationen ist  
nicht nur für totale Institutionen kennzeich-  
nend, auch profitorientierte und gemeinnützige  
Betriebe und Unternehmen haben sich in den  
letzten Jahren zunehmend mit ihrer Corporate  
Identity auseinandergesetzt, ihrer Unterneh-  
mensphilosophie, ihrem Leitbild, ihren posi-  
tiven wie negativen charakteristischen Merkma-  
len. Dies gilt für Krankenhäuser genauso wie  
für Handwerksbetriebe, für Ministerien wie für  
Aktiengesellschaften. Organisationen durch-  
laufen eine spezifische Sozialisation, prägen  
das professionelle und auch das nicht-profes-  
sionelle Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter, betreiben (gewollt oder ungewollt)  
Marketing und haben ein entsprechendes Im-  
mage bei ihren Kunden/Zielgruppen. Wer die  
Qualität der Dienstleistungen oder der Produk-  
te von Organisationen verändern will (wie z.B.  
die Dienstleistung der Resozialisierung durch  
die Strafvollzugsanstalt), der wird dieses nur  
dann mit Erfolg tun können, wenn sie oder er  
dieses Eigenleben wahrnimmt und als mitent-

scheidenden Faktor in den Prozeß der geplan-  
ten Veränderung einbezieht.

Organisationsentwicklung ist in der Wirt-  
schaft und zunehmend auch im Non-profit-  
Bereich ein eigenständiger Fachbereich des  
Lenkens und Gestaltens geworden. Interne  
Organisationsentwicklung ist eine der Haupt-  
aufgaben des Managements, externe Organisa-  
tionsentwicklung findet statt durch Unterneh-  
mensberater, die für derartige Beratungs- und  
Entwicklungsprozesse besonders qualifiziert  
sind.

Im Bereich des Sozialmanagements haben  
sich in den letzten Jahren die folgenden Bau-  
steine als zentrale Schwerpunkte der Organisa-  
tionsanalyse und -entwicklung herausgestellt:

1. Corporate Identity, Unternehmens-  
philosophie, Leitbild;
2. Ziele und Aufgaben;
3. Aufbau- und Ablauforganisation;
4. Führung und Zusammenarbeit;
5. Personalentwicklung (incl. Frauen-  
förderung);
6. Vernetzung, soziale Infrastruktur-  
entwicklung;
7. Sozial-Marketing;
8. Projekt-Management;
9. Evaluation und Fortschreibung.

■ 1. Nur wenn für die Bediensteten wie für die  
Leitungsebene die Unternehmensidentität  
geklärt ist und Klarheit und Konsens über  
Ziele und Aufgaben besteht, kann das An-  
gebots- und Leistungsprofil der Institution  
entwickelt und qualifiziert werden. Solange  
Zielkonflikte nicht ausgetragen und  
ihre Lösung einzelnen Berufsgruppen  
überlassen bleibt, kann eine gemeinsame  
professionelle Identität nicht erwartet  
werden. Erscheinen Zielkonflikte struktu-  
rell nicht aufhebbar (z. B. Sicherheit und  
Ordnung versus Behandlung/Öffnung),  
sind im Rahmen der Aufbau- und Ablauf-  
organisation Regelungsformen und -wege  
zu eröffnen, die produktiv und nicht de-  
struktiv sind, wechselseitige Akzeptanz  
fördern und gemeinsame Lösungen (z.B.  
integratives Konzept der „sozialen Sicher-  
heit“) ermöglichen. Hier liegen wichtige  
klärende und stabilisierende Funktionen  
der Aufsichtsbehörden, wenn es um die  
Güterabwägung und das gemeinsame Tra-  
gen des Risikos geht.

Diese Klärung setzt auch eine Verständig-  
ung über die übergreifenden kriminalpoli-  
tischen Ziele der Normverdeutlichung, der  
Diversion, der ambulanten und alternativen  
Maßnahmen, der Haftvermeidung und  
Haftverkürzung und der begrenzten Effek-  
tivität des Behandlungsvollzuges, insbe-  
sondere auch seiner schädlichen Folgen,

voraus. Der Strafvollzug wie auch sein  
Personal grenzt sich selbst noch immer zu  
sehr ab von den ebenfalls im Bereich der  
Resozialisierung und der sozialen Integra-  
tion tätigen Organisationen und ihren  
Fachkräften – sowie es auch umgekehrt  
geschieht. Erst wenn intramural wie extra-  
mural ein gemeinsames Verständnis einer  
zugleich normverdeutlichenden wie sozial-  
integrativen Kriminal- und Sozialpolitik  
entwickelt wird, kann der Tendenz der ge-  
sellschaftlichen Ausgrenzung der Aufgabe  
der Freiheitsentziehung entgegengewirkt  
werden mit entsprechenden Folgen für die  
Gefangenen wie für die Bediensteten.

- 2. Die jeweilige Anstaltsidentität wie auch  
die ihrer Untergliederungen kann und soll  
durchaus differieren von der anderer An-  
stalten. Sie ist abhängig von dem jewei-  
ligen Profil der Gefangenen (Dauer der  
Freiheitsstrafe, Vorstrafenbelastung, Ge-  
schlecht, Alter, Nationalität, Wohnort),  
der Größe der Anstalt (Außenstellen,  
Vollzugsbereiche, Abteilungen, Wohn-  
gruppen), den baulichen Gegebenheiten  
(Baujahr, Zahl der Haftplätze, Größe und  
Ausgestaltung der Hafträume, der Ar-  
beitsbetriebe, der Sportstätten etc.) und  
von der Zusammensetzung und Qualität  
des Personals und der Leitungsebene.  
Schon aus funktionalen Gründen und we-  
gen der Erforderlichkeit der Differenzie-  
rung („Justizvollzugsanstalten sind so zu  
gestalten, daß eine auf die Bedürfnisse  
des Einzelnen abgestellte Behandlung ge-  
währleistet ist“, § 143 StVollzG) sind  
überschaubare Betreuungs- und Behand-  
lungsgruppen zu bilden. Dabei hat sich in  
der Praxis gezeigt, daß die Gesamtgröße  
von ca. 200 Haftplätzen nicht überschrit-  
ten werden sollte (in § 143 Abs. 3  
StVollzG nur vorgesehen für sozialthera-  
peutische Anstalten und für Justizvoll-  
zugsanstalten für Frauen), so wie es  
bereits der Alternativentwurf zum Straf-  
vollzugsgesetz gefordert hatte. Die mei-  
sten Probleme im Bereich der Sicherheit  
und Ordnung wie auch in der Behandlung  
und Wiedereingliederung sind in den letz-  
ten Jahren entstanden in den zentralen  
Großanstalten, die als Gesamtorganisation  
sowohl funktional wie aus Behandlungs-  
gründen außerordentlich schwer zu len-  
ken und zu gestalten sind.
- 3. Weil es nach wie vor kein wissenschaft-  
lich ausformuliertes Behandlungskonzept  
für den Gesamt-Strafvollzug gibt und  
wohl auch nicht geben kann (höchstens  
für spezifische Zielgruppen in differen-  
zierten kleinen Einheiten), ist eine selbst-  
kritische und zurückhaltende Formulie-  
rung der kontrollfähigen Ziele und

Aufgaben erforderlich. Ansonsten besteht die Gefahr, daß wegen überhöhter Behandlungsansprüche oder nicht realisierbarer Sicherheitsanforderungen Mißerfolge und Versagenserlebnisse programmiert werden. Die trotz 15 Jahren Strafvollzugsreform anhaltend hohen Rückfallquoten machen deutlich, daß nach Innen wie nach Außen die strukturelle Begrenztheit auch des Angebots- und Chancenvollzuges (Müller-Dietz) nicht verschwiegen werden darf. Dies gilt umgekehrt natürlich auch für Teilerfolge wie z.B. die ausgeweiteten und erfolgreichen Lockerungen, die Ausweitung des offenen Vollzuges, die gesteigerte vorzeitige Entlassung, die verbesserten Maßnahmen der beruflichen Ausbildung, Fortbildung und Umschulung und für die entsprechenden Arbeits- und Freizeitangebote, für besondere Behandlungsprogramme für spezifi-

und Mitarbeiter wie die Fachkräfte des mittleren und höheren Managements sind noch viel zu sehr orientiert an hierarchischen Strukturen der Dienst- und Fachaufsicht und zu wenig ausgebildet und trainiert in modernen Formen des zugleich arbeitsteiligen wie ganzheitlichen interdisziplinären Zusammenarbeitens. Die herkömmlichen Ausbildungsgänge für die Bediensteten auf den verschiedensten Ebenen und in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern des Vollzuges qualifizieren zu wenig für eine mitwirkungs- und gruppenorientierte Führungs- und Zusammenarbeitsstruktur, wie sie zunehmend auch in anderen Institutionen und Organisationen Verbreitung findet.

- 5. Die Qualität des Strafvollzuges steht und fällt mit der Qualität des Personals. Je unmittelbarer der Kontakt zu den Gefange-

Stellenkegel entsprechend dem gewachsenen Anforderungsprofil.

- 6. Die Vernetzung mit externen Dienstleistungen ist eine der Hauptaufgaben der Reformpolitik in den nächsten Jahren. Es ist das strategische Gegensignal zum gescheiterten Konzept des autarken und hochspezialisierten Behandlungsvollzuges, der aus sich selbst heraus und für sich allein die Erfüllung der Aufgabe der Resozialisierung beansprucht.

Heute wissen wir, daß Resozialisierung sich in der Freiheit – also nach der Entlassung – erweist, daß der Vollzug darauf bestenfalls vorbereiten kann und vor allem versuchen muß, regelmäßig auftretenden Schäden des Freiheitsentzuges entgegenzuwirken. Soziale Integration ist ein langwährender und zirkulärer Prozeß, der nicht in der justizförmig geprägten Phase der Freiheitsstrafe abgeschlossen werden kann. Das Hereinholen und Einbeziehen externer Fachkompetenz in den Angebots- und Chancenvollzug und weitergehend über den Zeitpunkt der Entlassung hinaus ermöglicht eine andere Qualität der Beziehungsaufnahme und Zusammenarbeit mit den Gefangenen. Die Haftzeiten werden so nicht künstlich verlängert sondern eher verkürzt, die internen Programme sind zu verzahnen und zu vernetzen mit den externen. Dezentralisierung und Heimatnähe, kleine Einheiten und offener Vollzug finden so ihre konzeptionelle und programatische Begründung – dies gilt auch für Ballungsgebiete und Stadtstaaten. Die unverbindlichen Kooperationsregelungen des § 154 StVollzG reichen für diese Neuorientierung in keiner Weise aus, hier könnte das neue Jugendstrafvollzugsgesetz Vorreiterfunktion übernehmen.

- 7. Die öffentliche Darstellung der Strafvollzugsanstalten gehört mit zu den zentralen Aufgaben insbesondere der Leitungsebene. Viele der angesprochenen Struktur- und Personalprobleme hängen damit zusammen, daß die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit und der Medien so unterschiedlich ist, daß immer wieder Vorfälle und Krisen die Entwicklung von Selbstbewußtsein und Identität erschweren oder verhindern. Im Zusammenwirken mit der Aufsichtsbehörde ist es deshalb erforderlich, daß regional wie landesweit die Möglichkeiten und Grenzen des Behandlungsvollzuges transparent und Erfolge wie Mißerfolge so dargestellt werden, daß eine verständnisvolle Unterstützung zu erwarten ist. Die ist auch wichtig im Hinblick auf Staatsanwaltschaften und Gerichte, um so die Realität des Vollzuges

## Viele Analysen und Zwischenbilanzen gehen fehl, wenn sie nur das Gesetz als Instrument der Gestaltung und Veränderung ansehen.

sche Zielgruppen, für die verstärkte Einbeziehung externer Fachkräfte und Dienste.

Diese Ziel- und Aufgabenkataloge werden zusammengefaßt in realistischen und kontrollfähigen Organisationserlassen und Geschäftsverteilungsplänen, so daß sich so insgesamt ein transparentes Bild über den Leistungskatalog der jeweiligen Organisationseinheit ergibt.

Dieser innere Aufbau muß durch eine lebendige und flexible Ablauforganisation mit Leben erfüllt werden. Hier geht es um Teamarbeit, um Konferenzen, um Arbeits- und Projektgruppen, um Qualitätszirkel – insgesamt also um ein Zusammenwirken der einzelnen Organisationseinheiten und ihrer Fachkräfte im Sinne der Unternehmensidentität und der Erreichung der Ziele und Aufgaben.

- 4. Es ist klar, daß ein solches modernisiertes und innovatives Verständnis der Anstalt als einer lebendigen sozialen Organisation andere Formen der Führung und Zusammenarbeit erfordert. Hier liegt in der heutigen Praxis der öffentlichen Verwaltung ein zentrales Problem. Mitarbeiterinnen

nen ist, umso mehr Auswirkungen hat das professionelle Handeln auf ihre Lebensverhältnisse, ihre Motivation, ihre Bereitschaft zur Mitwirkung. Gerade die Bediensteten leiden deshalb unter der Diskrepanz zwischen den Zielen und Aufgaben und den alltäglichen Problemen der Zielerreichung und der Aufgabenerfüllung. Und sie empfinden die gesellschaftliche Stigmatisierung und Benachteiligung des Strafvollzuges in der Öffentlichkeit, in den Medien, in der eigenen Nachbarschaft. Auch sie haben einen Anspruch auf gesellschaftliche Akzeptanz, wollen Erfolge ihrer Arbeit darstellen, Sozialprestige empfinden und Gratifikationen in Empfang nehmen. Ein ansteigender Krankenstand, burn-out-Effekte und frühzeitige Berufsunfähigkeit sind Anzeichen für die Notwendigkeit einer forcierten und gezielten Personalentwicklung. Deshalb geht es um eine verbesserte und intensiviertere Aus-, Fort- und Weiterbildung, um begleitende Supervisionen, um angereicherte Aufgabenkataloge, um Verlagerung von Entscheidungskompetenzen, um Möglichkeiten des Wechsels und der Rotation, um das Beurteilungswesen, um einen verbesserten

zu verdeutlichen und übertriebene Erwartungen an den Behandlungsvollzug einzuzugrenzen. So wie das Krankenhaus mit der Krankheit muß der Strafvollzug mit der Kriminalität und dem Rückfall leben, ohne seine Bemühungen um eine möglichst optimale Resozialisierungsarbeit aufzugeben. Noch ist häufig die gesellschaftliche Erwartungshaltung durchmischt mit Strafzielen wie Sühne und Vergeltung – hier ist es Aufgabe des Vollzuges, sich für einen rationalen Umgang mit Straffälligen einzusetzen.

- 8. Projekt-Management ist ein Instrument der Organisationsentwicklung, das gezielt eingesetzt wird, um in neuen Arbeitsformen neue Ziele und Aufgaben in neuer personeller Zusammensetzung zeitlich befristet zu erproben. So können vor allem innovative Schwerpunktsetzungen vorbereitet und erprobt werden, bevor sie in die Regelstruktur übernommen werden. Deshalb ist Projekt-Management unerlässlich als Innovationsstrategie, aber auch ein wirksames Führungsinstrument zur Erhöhung der Motivation und Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 9. Evaluation und Fortschreibung sind Elemente eines Managementregelkreises zur Prozeß- und Erfolgskontrolle über die eingeleiteten Veränderungsschritte. Sie sind erforderlich, um zielorientiertes und kontrollfähiges Handeln zu realisieren. Sie stellen Rückkoppelung und Transparenz her über den Grad der Zielerreichung und über die Qualität des Prozesses der Veränderung. Sie sind Voraussetzung zur Entwicklung professioneller Standards und einer persönlichen und institutionellen fachlichen Identität. Sie sind Grundlage für die Fortentwicklung und Planung auf regionaler wie auf Landesebene.

### Perspektiven für die weitere Entwicklung

Die weitere Entwicklung in den 90iger Jahren ist im Hinblick auf Reformfreudigkeit und Innovationskraft eher skeptisch einzuschätzen. Im Vordergrund stehen die Aufgaben, die sich aus der deutschen Einheit, aus der Entwicklung in Osteuropa und durch die europäische Einigung ergeben. Sozialstaatlich ist bestenfalls die Absicherung des Pflagerisikos zu erwarten, jedenfalls stehen darüber hinausgehende Ressourcen zur Umverteilung kaum zur Verfügung, und wenn, dann nicht mit Priorität für den Strafvollzug. Seine konzeptionellen Probleme werden ebenso zunehmen wie seine zusätzlichen Belastungen (z.B. durch einen ansteigenden Ausländeranteil).

So gibt es keine Alternative als die der inneren Reform, der Umverteilung von personellen und materiellen Ressourcen. Haftvermeidung und -verkürzung müssen im Vordergrund stehen, um möglichst durch weiterhin sinkende Inhaftierungsquoten Spielräume zu gewinnen.

Die Fortentwicklung der Sozialen Dienste der Justiz muß parallel zur Vollzugsreform weiter betrieben werden, weil Gerichtshilfe und Bewährungshilfe zentrale Bausteine einer sozialintegrativen Kriminalpolitik sind und sie sich in enger Wechselwirkung zum Strafvollzug befinden.

Die Freie Straffälligenhilfe freier und kommunaler Träger ist ein weiteres Entwicklungsfeld, das durch eigene professionelle Angebote für spezifische Zielgruppen und Problemlagen (z.B. Drogenabhängige, gewaltbereite Jugendliche und Heranwachsende, Ausländer, Verschuldung, Wohnungsnot, Arbeitslosigkeit) wirksame Hilfe leisten kann.

Es geht also um innovative Feldentwicklung, träger- und ressortübergreifend, regional und landesweit. Dies erfordert ein enges Abstimmen der anstaltsspezifischen Entwicklungsarbeiten mit den Planungs- und Gestaltungsaufgaben der Fachministerien. Organisationsentwicklung ist deshalb nicht nur eine Aufgabe für die einzelnen Justizvollzugsanstalten, sondern erfordert analoge Veränderungen auch in den aufsichtsführenden, begleitenden und koordinierenden Fachressorts.

*Dr. Bernd Maelicke ist Abteilungsleiter im Justizministerium des Landes Schleswig-Holstein und Mit-Herausgeber dieser Zeitschrift*

### Literatur:

- Maelicke, B.:* Soziale Arbeit als Soziale Innovation – Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien, Weinheim/München, 1987
- Maelicke, B./Simmedinger, R.:* Sozialarbeit und Strafrecht, Untersuchungen und Konzeptionen zur Reform der Straffälligenhilfe, Weinheim/München, 1987
- Projektgruppe Jugendstrafvollzug in Schleswig-Holstein, Reform des Jugendstrafvollzugs in Schleswig-Holstein, Kiel, 1989
- Maelicke, B./Reinbold, B.:* Ganzheitliche und sozialökologische Organisationsentwicklung, Köln 1990
- Dinkel, F.:* Der Strafvollzug in Schleswig-Holstein – Ergebnisse einer Aktenanalyse von 1989 entlassenen Strafgefangenen –, Freiburg, 1991
- Cornel, H./Simmedinger, R.:* Bestandaufnahme und Vorschläge zur Fortentwicklung des Strafvollzugs in Schleswig-Holstein, Frankfurt, 1991
- Maelicke, B./Ortner, H.:* Thema Kriminalpolitik: Krisenmanagement oder neuer Aufbruch? Baden-Baden 1991

Anzeige